

# 戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽<sup>(1)</sup>

*Traps of design on strategic corporate philanthropy as CSR*

高岡 伸行  
Takaoka, Nobyuki

## ABSTRACT

*In this paper, I explain that the design on strategic corporate philanthropy proposed by Porter=Kramer (2002) falls into paradox. They insist that their design improves the existing CSR issues, and enhances the effectiveness and the validity of CSR activities.*

*However, their design has fallen into critical logical contradiction as CSR. I point out the paradox, referring to classic logic on CSR paradox.*

## I. はじめに

企業の社会的責任 (corporate social responsibility : CSR) の方法論が隆盛している。CSR は従来、伝統的企業観を前提にした企業目的の達成に直接寄与しないばかりか、矛盾するとも捉えられてきた。この矛盾の克服を目指し、CSR 活動に振り分けられる資源展開の有効性を高めることで、その企業目的への寄与を確実にし、CSR の正当性の向上をも可能にする方法を模索するのが昨今の CSR

(1) 本稿は、長崎大学経済学部准教授、吉田高文氏との共同研究の成果の一部を発表した2つの学会報告 (①九州経済学会第57回大会報告、「企業責任とビジネスの目的設定をめぐる相克」、2007年12月8日、於：九州大学、②日本経営学会九州部会例会報告、「戦略的CSR思考の陥穽」、2008年3月15日、於：熊本学園大学) の報告資料に基づいている。それらの中で、諸々の制約上大幅に割愛し、論文として未発表の部分を、学会報告資料を基に発展的にまとめたものである。共同研究者及び発表時に示唆に富むコメントを下された諸先生方に御礼申し上げる。

の方法論であり (Campbell 2007), その典型が戦略的 CSR (strategic corporate social responsibility) や CSR 戦略 (strategy for corporate social responsibility) などの「CSR の戦略発想」の議論である (Post=Waddock 1995; Burke=Logsdon 1996; Werther=Chandler 2006; 横山 2006 など参照)。

CSR の議論が企業と社会との関係観から、伝統的企業観の企業目的の再考をも射程に、株式会社制度とその企業組織全体の存在意義やあり方を問うことを課題とするならば、企業組織の行為としての責任の果たし方に焦点を当てた CSR の戦略発想の議論は、諸々の矛盾や陥穽を抱えることになり、CSR パラドクスを招く可能性がある。つまりある特定の枠組みで CSR を果たすことを奨励することが逆に社会的無責任を助長したり、社会的不利益を産み出してしまうのである。

これには、制度としての企業の存在意義や長期的な存続と自己利益のために自己を抑制するための知見を企業もしくは経営者に提供する「企業制御の知」を、企業によるその環境操作や管理に関する「社会制御の知」に転換させるような CSR の理論的関心の変質が大きく影響している (Frederick 1998; 高岡, 吉田 2008, pp.133-4.参照)。

こうした陥穽の構図を端的かつ顕著に示すのが Porter=Kramer (2002, 2006) の戦略的フィランソロピーや戦略的 CSR の構想である。フィランソロピーと CSR はイコールではなく、前者は後者の概念を体現する活動の一つでしかないが、かれらのどちらの構想にも陥穽の基本的構図が潜んでいる。とりわけ Porter=Kramer (2002) の戦略的フィランソロピー構想は、この陥穽を縮図的に、かつより明確に露呈している。

本稿は、こうした陥穽の指摘と理論的克服を念頭に、戦略発想に基づく方法論指向の CSR 論の陥穽を示すために、それをより端的に露呈している Porter=Kramer (2002) の戦略的フィランソロピー構想を批判的に検討することを課題とする。かれらの構想を一般のそれと区別するために、以下では戦略的企業フィランソロピー (strategic corporate philanthropy: SCP) と表現する。

次節では Porter=Kramer (2002) の SCP 構想の特徴を、一般的な戦略的フィランソロピー論と比較しながら検討する。ここではかれらの問題意識や視点、アプローチそのものが妥当かどうかは問わず、かれらの構想の論理とその特徴の提示に努める。

そして3節では SCP 構想の陥穽を古典的な CSR 批判との対比を手掛かりに浮き彫りにする。かれらは、SCP 構想はその CSR 批判を克服し、手段論的にはあるが CSR の正当性を、少なくとも CSR の有効性を、高めると認識している。しかし SCP は構造上、伝統的フィランソロピーの正当化の理屈と大差ない上に、CSR パラドクスを招く可能性があることを指摘する。そこでは古典的な CSR 批判の指摘する CSR パラドクスに陥る構造を脱していないばかりか、それをより巧妙に助長する恐れのあることを指摘する。

最後に、CSR パラドクスを照射し、それを理論的にクリアーする方向性を議論する枠組み構想を提示することで本稿の含意と射程をまとめる。

## II. 戦略的企業フィランソロピー構想の分析

### 2-1: SCP 構想における「戦略」の意味構成

企業フィランソロピーは従来、企業目的の達成や本業の事業活動とは関連のない、利益獲得後の社会還元として捉えられてきた。それに対して戦略的フィランソロピー概念は、事業との関連づけをもたせた資源展開を意識することを特徴とする。つまり利益獲得前もしくはその過程において、フィランソロピーという活動を位置づける発想を基本とするのである。この点は SCP も共通している。

しかしこうした戦略的フィランソロピー概念の必要要件もしくは最低の共通認識は共有されているとしても、諸論者によって「戦略的」の意味は大きく異なる。そこには主に (1) フィランソロピー業務のマネジメント、(2) 社会的成果・インパクトの創出の有効性、(3) 経済的成果へのフィードバック、の3つの意味次元

がある (Logsdon et al. 1990; Frederick et al. 1992, p.377; Post=Waddock 1995)。

(1) はフィランソロピーに管理の発想を導入し、一定の目標設定、予算化の下に支出を実行し、諸指標に基づいて結果を評価し、計画にフィードバックさせていこうとするものである。主として寄付側内部の効率や計画化を問題にする。

(2) は対外的な成果のインパクトとその費用対効果を問題にする。フィランソロピーを投資と捉え、資源展開の有効性を問題にする。投資としての支出の有効性を実現する基準設定とその達成手段の選択を主題とする。そして (3) は寄付行為の自社への波及効果を問題にする。とりわけ経済的利益もしくは企業目

✓ (2) 本稿の議論の前提となる、米国の企業フィランソロピーのコンテクストを、簡単にまとめておこう。

米国では内国歳入庁の定める 501-c3 資格を有する団体への企業寄付は、個人寄付同様、一定範囲内で非課税扱いとなる。この団体が公式な非営利、公益組織となり、1981 年以降、連邦税法上税引き前利益の 10% までが損金算入できる。この公益団体資格のある組織に直接資金を拠出する場合もあれば、そうした公益活動を実際に行う公益団体に、資金や経営管理支援の提供を専門に行う財団（これも公益団体）に資金を提供し、配分をその財団に委ねるケースとがある。米国では財団は主に事業財団と助成財団に分けられる。前者は慈善活動の活動主体で、公益に関わる具体的な活動を主務とするのに対して、後者は事業財団などに資金や技術、人材などを提供し、サポートすることを主務とする財団である。さらに助成財団は、①独立系財団、②企業財団、③コミュニティ財団の 3 種類がある。①は富を築いた個人やその一族などの寄付や遺産を主財源に、②は法人によって設立され、企業利益からの寄付を主財源に設立され、比較的潤沢な資金を有し、全国規模で助成活動を行うのに対して、③は地域諸関係者の寄付を主な財源に設立された財団で、地域の問題を地域の人間の力と労働で自助努力で改善するため、その地域に活動領域を限定して助成を行う。

企業がフィランソロピーを通じて、直接的に、そして自社の設立した企業財団を経由して間接的に、事業財団や公益団体に寄付する場合、ひも付きローンになる可能性が完全には排除されない。勿論企業寄付が自社が設立した、もしくはそれに関わった財団にのみ拠出されているとは限らない。さらに地域の、公益団体としての資格を有していない、したがって寄付の損金算入が可能ではない、ボランティア組織などに少額の寄付をする場合もある（アンドリュウ 1991; ジャパンウェイ編 2000; 柏木 1991; 企業メセナ協議会編 2003; 中村 2006; 笹川平和財団編 1990 等参照）。しかし資金を介した寄付者と被寄付者との関係が直接的か間接的なかは寄付や企業の社会貢献活動の性質を左右する点で重要な意義をもつ。

本稿で主に取り上げる Porter=Kramer (2002) は伝統的企業フィランソロピーをバロマキ型や場当たりのであると批判するが、独立財団や地域のボランティア組織の要請に応じた寄付を念頭においているのかもしれない。この場合の寄付先の決定は従業員などの懇談に委ねられているケースが多いらしいが、必ずしも無計画な訳ではない。一定の予算と寄付基準の範囲内で支出対象が選定されるからである（柏木 1991 参照）。

的達成に資することを念頭に置き、それを射程とした計画化や実施プロセスを問題にする。事業活動の中で、もしくはそれと関連して展開されるフィランソロピーという活動の目的設定とその達成にかかわる選択を戦略と捉える。

通常 (1) と (2) は「フィランソロピー戦略」という枠組みで議論される問題<sup>(3)</sup>で、一般に戦略的フィランソロピー概念とは区別される (Post=Waddock 1995; Cambell=Slack 2008)。しかし (1) (2) の段階でも「事業との関連」は否定できない上に、資源の有効利用の点から経済的利益への影響は充分にある。フィランソロピーや CSR の戦略発想の議論という視点からは「戦略的」の範疇の問題に該当しよう。逆にコース・リレーティッド・マーケティング (cause-related marketing: CRM) やスポンサーシップは事業とも関連し、経済的成果との連動を射程にしている点では (3) の範疇に入るが、それは通常のビジネスやマーケティングであって、そもそもフィランソロピーではない、という理由で (3) の範疇から除外される場合もある (Porter=Kramer 2002, p.58)。

このように戦略的フィランソロピー概念の本質ともいうべき充分条件が確立しているわけではないが、その鍵は、単に事業や経済的成果と関連があるということだけではなく、社会的成果とのバランスや企業の経済的利益と社会的便益との両立の達成方法のあり方にあるのかもしれない (Bruke=Logsdon 1996; Saia et al. 2003, p.185; Thorene et al. 2003, p.360; Cambell=Slack 2008, p.188)。

ただ多くの論者は (1) から (3) の一次元を単元的に捉え、「戦略的」と捉え

---

(3) これはフィランソロピー論というニューフィランソロピーもしくは投資的フィランソロピーの概念に該当する。これらは予算化や計画など管理の概念をより積極的にフィランソロピーの領域に持ち込んだもので、社会貢献活動を単に寄付金額の量で評価するのではなく、投資としての費用対効果や社会的効果の把握とそれに基づくフィランソロピーの実施を強調する考えである。元々はノンプロフィットセクターに効率や効果など、マネジメントの発想を取り込み、社会福祉やフィランソロピー活動を社会事業として展開するソーシャル・アントレプレナーシップの隆盛に起因する。これは寄付を受ける非営利セクター側の事情に起因する。投資効果の把握は、非営利セクターの慈善・公益活動団体間での資金獲得競争の中で自組織の存在をアピールしたり、同種他組織との差別化を図る一因になるからである (町田 2000, pp.148-9.; 渡邊 2005 参照)。

るのに対して、Porter=Kramer (2002) は、(1) から (3) と全く同じ構成、比重ではなく、(ア) 社会的便益と (イ) 当該企業にとっての経済的利益創出の効果、そして (ウ) それらの費用対効果という形においてはあがあるが、これら3つの次元を全て包含し得てこそ、フィランソロピーは株主利益と合致する資源展開になり、「戦略的」になると主張する (ibid, p.59)。ここに SCP 構想独自の特徴がある。

たとえば Porter=Kramer (2002, p.67) はフィランソロピープログラムを、①コミュニティにおける義務型、②評判獲得型、そして③戦略的寄付型、の3つのタイプに分類している。①は良き企業市民になることを動機とし、広範な非営利・公益団体の要望に無作為に応じるタイプの、②はフィランソロピーをビジネスを継続・展開するための代償として受け入れ、その時期、その社会でトピックとなる社会問題を支援することで、パブリックリレーションに関連づけるタイプの、企業フィランソロピーである。

①はまさにチャリティーとしての純粋な企業フィランソロピーであるが、かれらはこの①と②の2つを伝統的企業フィランソロピーと捉え、以下のように批判する。伝統的フィランソロピーは、当該企業の事業とは関係のない慈善活動への、特段の見返りを期待しない寄付や社会貢献活動であり、そこでの資源展開は、その支出を投資と捉えた場合、ムダが多くかつ社会的便益を産み出す効果も乏しい上に、社会的メリットしか産み出さない支出は、株主利害や企業利益に反するという (ibid, pp.58-9.<sup>(4)</sup>)。そして③の戦略的寄付型が (1) から (3) の戦略的の意味の3つの次元や (ア) から (ウ) の3つの課題を達成し得るとする (ibid, p.61)。

---

(4) ただし Porter=Kramer (2002) では企業と社会の相互利益関係を示す表現に、社会的／経済的インパクト、一便益 (benefit)、一利得 (gain)、一価値 (value)、一目標 (goal)、一課題 (objective) などの表現を無秩序に用いており、それぞれの用語の概念規定や包含関係などについては説明していない。ただし「価値」と表現される場合、利を得る対象や内容が比較的明示的・具体的であるような表現であるとは読み込める。この点は考慮しているが、本稿においてもこれらの用語を厳密に使い分けているわけではない。



## 2-2: SCP の資源展開の枠組みと方法

その具体的な資源展開の枠組みと手法を構想するのが SCP である。SCP はフィランソロピーを投資と捉え、「選択と集中」の考えを基本に論理が展開される。Porter=Kramer (2002, p.58) は SCP とはフィランソロピーの焦点を換えることで、どのような手順で寄付を行うのかを考え直すことを基本とすると指摘する。とりわけ、寄付の対象領域を競争コンテキストの改善可能性に集中する。それを通じて、フィランソロピーと競争優位獲得とに連動性を持たせ、「戦略的」の 3 つの課題の達成を目指す。

フィランソロピーを集中させる領域決定、すなわちフィランソロピーの対象の選択の論理において鍵になるのが「競争／戦略的コンテキスト」や利害の融和 (convergence of interests) という概念であり、投資効果を高める手法において鍵になるのが「社会的価値創造の 4 原則」と呼ばれる方法の応用である。

まずは選択の論理を見てみよう。競争コンテキストとは、企業が事業活動を展開する事業環境の質に影響を与え、競争環境を土台づける諸要素及びその結びつきを意味する (ibid, p.59)。それは表 1 のように要素条件、需要条件、戦略や競合状況、そして関連産業及び産業の状態、という 4 つのカテゴリーから編成される (ibid, pp.61-2.)。

一般に企業の競争力は事業を展開する地域の環境の質に大きく依存する。たとえば良質な労働力や資本、良質な原材料などが自社の活動する地域にあるか

表1：競争コンテキストの4要素と環境／ステイクホルダー概念との接合

競争コンテキスト	内容	環境概念との接合	ステイクホルダー概念との接合
要素条件	入手可能な資本、労働、科学技術等の量、質、物理的、教育的インフラ等	社会的、文化的環境 (インフラ環境)	投資家、従業員、行政、地域社会
需要条件	顧客のニーズや知識等の質や水準等	市場 (マーケット環境)	顧客、販売業者
企業戦略・競合の状況	規制や規範、インセンティブ等生産性に影響を与える諸要件の状態	政治的、法的、技術的環境	同業者、政府
関連・支援産業の状況	供給業者の数や質、その関係の親密・成熟度等の諸要件の状態	企業城下町の関係	供給業者、同業者、業界団体

出典：Porter=Kramer (2002, pp.61-2.) を基に作成。

表2：戦略的企業フィランソロピーの実施ステップ

- 
- |                                     |
|-------------------------------------|
| (i) 活動拠点における自社の競争コンテキストの分析          |
| (ii) 既存のフィランソロピーポートフォリオの見直しと再編      |
| (iii) 価値創造の4原則に照らしての潜在的な寄付イニシアチブの評価 |
| (iv) クラスタ内及び他産業のパートナーとの連携の模索        |
| (v) 成果の追跡と評価                        |
- 

出典：Porter=Kramer (2002, pp.67-8.)。

どうか、それを容易に入手し得るかどうかは良質な財やサービスの生産性や競争力を決定づける。また、いくら良質な製品やサービスを提供し得ても、購買力や適切な商品知識がなければその商品は売れないし、自由で活発な経済活動を保護・促進する物理的、社会的インフラや産業基盤が整備・確立されているかどうかは、基本的な競争条件を基礎づける (ibid, p.61)。競争コンテキストとは、自社のタスク環境やドメイン、もしくはバリューチェーンの周辺に位置する、企業の競争力を基礎づけるまさに文脈や背景を意味する。

この競争コンテキストを改善したり、向上させたりすることにフィランソロピーを活用するのである。そこに寄付対象を限定するのである。そこが企業が投資としてフィランソロピーを行う価値 (philanthropy's values) のある、つまりフィランソロピーが株主価値と合致する形で、社会的便益と当該企業にとっての経済的利益を同時に産み出す領域と捉えられる。かれらはこの領域を「利害の融和」と呼ぶ。

次に、フィランソロピー価値を最大化する方法について見てみよう。かれらは社会的利益と経済的利益を同時に高める手法として、表2のような実施ステップを提示する。表2の(i)は競争コンテキストのどの要因に働きかけることが当該企業にとって最も競争力改善に寄与する対象になるのかを分析することを意味し、(ii)はそれに基づいてフィランソロピーの優先順位を編成することを指す。そして(iv)はフィランソロピー価値の増幅の指針であり、(v)はフィランソロピーポートフォリオやその優先順位基準の妥当性を評価・見直すためのフィードバック作業である。



表3：社会的価値創造の4原則

---



---

(a) 最善の寄付対象者を選定する
(b) 他の寄付者に（自己と同じ対象・問題を支援するよう）シグナルを送る
(c) その寄付対象者のパフォーマンスを改善する（支援をも提供する）
(d) その他の分野における知識や慣行を進歩させる

---



---

出典：Porter=Kramer（2002,pp.63-6.）。

フィランソロピー価値の最大化にとって最も重要なのが（iii）であろう。SCPの枠組みでは、この価値創造の4原則は表3のようになる。表3の（a）から（d）が示すように、SCPとして企業が行うのは主に寄付であり、競争コンテキストを実際に改善するのは被寄付対象の非営利・公益組織になる。すなわちSCPは、自社の競争コンテキストを改善し、自社の競争力強化をもたらしてくれそうな第三者を単独もしくは複数の企業と共同で支援する寄付を行うことを直接的な行為とする。それが競争優位化につながり、フィランソロピーを行った企業に経済的フィードバックをもたらす、という点はSCPの目標である。したがって、その目標を実現するには、すなわちSCP構想を具現化するには、寄付対象先の選定と寄付以外の支援のあり方が非常に重要になる。

その選定の基準は、純粋なフィランソロピーとして社会的便益それだけを最大化する場合と、SCPにおいてフィランソロピー価値を最大化する場合とでは、最善の寄付対象者の性質が図1のように大きく異なってくる。純粋なフィランソロピーにおける最善の寄付対象者の選定基準は、純粋な社会的価値や便益の創出能力に焦点がある。単に集めた寄付金の量が多いか少ないか、評判云々ではなく、それらを有効に活用し得ているかどうか、そして何よりも懸案の社会問題を改善し得る社会変革を実現したり、その方法を開発・普及させたりする能力の有無が重視される（ibid, p.63）。

しかしSCPにおける最善の寄付対象者は、寄付対象者が産み出す社会変革が自社の競争環境に好影響を与え得るかかどうかという点が重要視される。当然ながら社会にとっての最善ではなく、自社にとっての最適に選択の基準がシフ

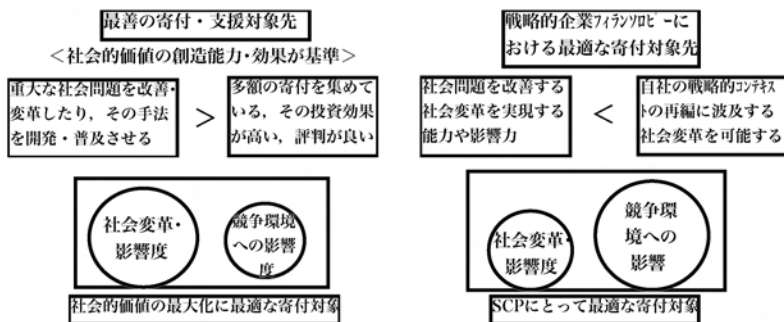


図1：戦略的企業フィランソロピーの支出対象の選定規準

トする。この最適でなければ、自社の経済的成果や企業価値向上へのフィードバック効果の可能性を担保し得ず、SCPの構想自体が意味を成さなくなってしまうからである。

ところで、その変革や再編及びそれらによって創出された社会的インパクトが自社にとっての競争優位の構築に無条件に寄与するとは限らない。競争コンテキストを改善するのは当該企業ではなく、フィランソロピーを通じて支援する寄付先の諸組織である以上、企業の利益や意向にかなうように、寄付対象の選定のみではなく、期待される行為連関を実現するよう様々な働きかけが必要となる。寄付対象の選定とその寄付対象先のパフォーマンスを改善することがSCPの成否を大きく左右するからである。それが表3の(c)や(b)である。

Porter=Kramer (2002, p.63) は、フィランソロピーの一環として資金提供先に積極的に関与することで、企業と寄付対象先の非営利・公益組織それぞれのパフォーマンスを向上させることができるという。企業の知識やノウハウが非営利セクターの非営利組織に提供されることで、その非営利組織の問題解決や社会変革能力が向上する可能性があり、逆に非営利組織の情報やノウハウが、企業の「利害の融和」を発見する精緻度を高めるというのである。勿論資金提供先との協調関係が強まれば、自社の経済的成果にとって都合のよい競争コンテキストの変革を実現する操作性や制御可能性も高まることになる。

SCP 構想は、競争優位の獲得につながる自社の競争コンテキストの変革を実現する非営利・公益組織へのフィランソロピーに焦点を当てる。それが競争力の改善や競争優位の確立に寄与すれば、そうしたフィランソロピーは長期的には企業価値の向上に寄与し、株主利益にもつかながる、という前提に基づいている。そこでは規模は小さいかもしれないが、社会全体というより当該企業の周辺環境に存在する諸々の社会問題を解決することに寄与することで、公共福祉にかなう意義のある社会的便益の創出にコミットすることにもなると考える。それを自社利益や株主利益とも合致した、企業の社会貢献と捉えるのである。

SCP は競争コンテキストの変革に焦点を当てることで、純粋な社会的便益の最大化や自社利益にとっての直接的フィードバックを念頭には置かない。したがって SCP 構想では、社会的便益の創出やその効果をも考慮するが、フィランソロピーは社会的便益そのもののためではなく、自社へのフィードバックを産み出す触媒であり、自社の競争状況改善の手段でしかない。

### III. CSR としての戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽

#### 3-1：SCP の CSR 観と CSR の古典的批判

Porter=Kramer (2002, pp.57-9.) が SCP 構想を戦略的な投資としても、CSR としても、妥当であるとする前提には以下の考えがある。それは現実には企業と社会は相互依存関係にあり、社会にとってのメリットは企業にも恩恵があり、逆もまた同じで、双方の利益は両立する、という考えである。にもかかわらず既存の CSR 批判は企業と社会の利益をトレードオフ観で捉え過ぎていると批判し、CSR 批判の問題点であると指摘する。たとえば Porter=Kramer (2002, p.58) は CSR 批判の急先鋒であったフリードマン (1974; Friedman 1962) の CSR 批判は特定の条件下で成り立ち、SCP の資源展開はその諸条件をクリアーすると主張する。

## 1) CSR 批判の本質としての公共性侵害

フリードマン (1974) はフィランソロピーをはじめとした CSR 活動や概念そのものを、以下の二つの理由で否定する。第一に伝統的企業観の企業目的、つまり、「経済的制度である株式会社企業の唯一の責任は、ゲームのルールに則って、株主から提供された諸資源を有効に活用し、株主利益に資するように企業の経済的利益を最大化することである」という、所有概念を軸とした考えを前提に、株主の財産を使って、しかも株主利益を犠牲にして、社会の利益を追求することは企業という制度の目的からの逸脱であり、それを制度的に正当化する理由はどこにもないと主張する (同上, p.328)。何より企業 (経営者) のそうした振る舞いは逆に社会に不利益 (たとえば自由の制限) を招くと批判する。

第二に、責任とは個人のみが負えるもので、擬制である会社は責任をそもそも負えない、という。個人として社会的責任を負えそうなのは、経営者であるが、株主の代理人としてのかれが負うべき責任は株主利益を最大化することであり、それを経営者個人の倫理観や良心を動機に、株主利益に資さない活動に資金を投下することは、横領に等しい、と批判するのである (同上, pp.323-4.)。

かれの見解が妥当かどうかは別として、こうした見解は CSR 批判の古典と言<sup>(5)</sup>うべき2つの公共性侵害の問題に還元され得る。それらは自己責任不履行型と公共領域侵犯型の公共性侵害である (フリードマン 1974; 石井 1993; バイカン 2004; 高岡, 吉田 2008)。前者は伝統的企業観とその企業目的を是とすることを前提に、企業利益に寄与しない活動への経営資源の投下は、自己 (企業及び経営者) に課せられた基本的責務を果たさないことを意味するばかりか、制度に規定された目

---

(5) たとえば法人の資産は法人の財産であって、株主の直接的財産ではないし、少なくとも代表取締役は、法人の代理人である。法人の利益処分は米国では経営者の専断事項であり、フィランソロピーなど CSR が会社利益のルールに適用という判断で行われるのなら、法的にも正当性を持つ。フィランソロピー支出が連邦税法上、損金算入が可能な範囲内であるなら尚のことである (岩井 2002; 森田 2006, 中村 2006 参照)。

(6) これは CSR に対する古典的批判で、フリードマンのような自由主義もしくは市場論者に限ったことではない。ある種その対極に位置し、自由主義や株主主義、株価経営などを批判する制度論者の CSR 批判の考えとも共通する (ケネディー 2002; バイカン 2004 参照)。

的や求められる役割からの逸脱になり、それを介して、制度的な役割分担の機能を、引いては社会秩序を乱すことにつながるという考えを意味する。後者は制度上、何の権限も正当性をも持たない、しかも選挙などによって公式に選出されたわけでもない、つまり何か問題があっても、それを制御する術を持たないまま、企業や経営者に社会の利益という問題を担わせることは、その結果に対する最終責任の所在を曖昧にし、ビジネスセクター以外の領域に経済原則や企業の都合を持ち込ませ、自己の都合主導の社会操作の余地を高めてしまい、企業（経営者）の私的権力の拡大を助長する結果、この公共操作の可能性を構造化してしまう、という考えを意味する。

この二つの公共性侵害の問題は一見別次元の問題のようであるが、経営者権力の問題がこれらを接合することになる。フリードマン（1974）らの考えを前提にすれば、そもそも株式会社制度とその企業の負うべき必要のない、かつ擬制としての法人が負うことのできない、責任を、負うべき権限も正当性も持たない経営者が、それを果たすこと自体、自己責任不履行を介して公共領域侵犯を犯すことになる。その上、経営者が社会の利益を建前に、企業に都合の良いように社会を自己のルールに浸食することは公共領域侵犯を構造化すると同時に、株主の制御を超えて自己の権力を増強させてしまう。株主主権から経営者主権へのシフトは伝統的企業観の企業目的を前提とすれば、自己責任不履行にもつながる。

古典的批判においては、CSR 概念を擬制である会社や、株主の代理人である経営者が行うことが逆に社会的無責任や不利益を増幅するというのである。CSR 批判では CSR という概念はこうした諸弊害をカモフラージュする隠れ蓑の役目しか果たさないと捉えられる（フリードマン 1974, pp.326-8.; バイカン 2004, p.78, pp.142-3.<sup>(7)</sup>）。

## 2) ポーター＝クラマーとフリードマンの CSR 観の相似と差異

Porter=Kramer（2002, pp.58-9.）は、フリードマン（1974）は株主利益を犠牲にする CSR 活動を批判するのであって、株主の利害と合致し、企業価値の向上

に寄与するフィランソロピーはこの批判には該当しないという<sup>(8)</sup>。また企業はCSRに関してジレンマを抱えていると指摘する (Porter=Kramer 2002, p.57; 横山 2006, p.259)。企業は益々社会からのCSR要求に晒されており、伝統的企業観の企業目的を前提にしたとしても、それらを全く無視することは得策ではない。そうした要請に応えることで、評判や事業の継続などに対する「操業のライセンス」を得るという一定の利もある。したがって、問題は自己責任不履行型の公共性侵害の回避であると考えるのである。

Porter=Kramer (2002, pp.66-7.) は競争コンテクストの変革への集中というSCPがこのジレンマを以下のように回避すると主張する。まず支援される社会的目標は当該企業の事業に直接関係するとは限らなくとも、フィランソロピーという社会的支出は、当該企業の事業及び活動する環境周辺に限定される。それ故、金銭的支援以外の支援としては自社の事業展開に関連した、もしくは元々備わった、能力や強みを活かすことができるという。

SCPは事業環境周辺に関わる、地域の諸々の社会問題の改善・解決に取り組んでいる団体・機関を支援するのであるから、社会的利益の創出に貢献することにもなる。と同時にその社会問題の改善や、解決に向けた社会変革の実現は、競争環境の質の改善にも寄与する。正確には、この質の改善をもたらし得る対象を厳選し、その可能性のある非営利・公益組織のみをサポートするのがSCPである。したがって社会的支出は分散的でなく、間接的で長期的にはであるが、自社の経済的利益へのフィードバックを事前に、計画的に念頭におくことになる。

勿論こうしたフィードバック効果は、SCPを実施する企業にのみもたらされ

✓(7) ここで主に危惧されるのは、経営者権力の拡大による企業の私物化とそれを通じた公共領域侵犯である。これまでCSR批判の本質、いわゆるCSR肯定論と否定論の対立が経営者権力の拡大を容認するか縮小するかの問題として捉えられるのはこのためである。

(8) フリードマンも、ベイカン (2004, pp.47-8.) とのインタビューの中で、唯一CSRが正当化されるのは、株主利益に貢献するための方便として用いられる場合であると述べている。つまり手段論的にはCSRを正当化しているのである。



るわけではないことは、Porter=Kramer (2002, pp.62-3.) も認識している。しかし先行者利益と同様に、SCP にイニシアチブを発揮した企業ほど経済的フィードバックも大きく、確実であるとも指摘する (ibid, p.63)。なぜなら自社にとって都合の良い、SCP の構想上、「最適」なパートナー組織が「利害の融和」する領域は勿論、事業に関連した限られた周辺環境にそうは存在しないからである。いかにはやく最適なパートナー組織を発見し、かつ濃密な関係を育むかが、SCP という支出 (投資) を競争優位の確保に繋げる精度を左右することになる、と考えるのである。

競争優位を確保し、機能させるには、いかに特定の関係者間で模倣困難な障壁を構築し得るかに依存する (Post et al. 2002, p.53; レイナー 2008, 2, 3 章)。いかに貴重な資源をもった組織と、先行して独占的に協力関係を築けるかにである。SCP の競争優位化の論理も原理的にはこれと同様である。この協調関係の形成は SCP 構想を実現する必然なのである。<sup>(9)</sup>

Porter=Kramer (2002, pp.58-9.) は、この協調関係の深化を通じて、企業の社会的目標を支援する能力や法人による社会的利益の創造力もさらに高まると指摘する。<sup>(10)</sup> この社会的価値と企業にとっての経済的利益へのフィードバックの効率の点から、フリードマンのもう一つの CSR 批判、すなわち、「寄付は個人が担うべき責任である」という問題をクリアーし得るという。

個人は効果的なフィランソロピーにふさわしいパートナー (寄付対象) を検索、

---

(9) コスト優位の問題はこうした関係性に依存するかもしれないが、製品の差別化は特定企業間での模倣困難な障壁の構築に依存しなくとも、企業単独でも実現し得ると解せるかもしれないが、製品差別化を産み出す源泉となる、いわゆるビジネスシステムの優位性は、企業間の協調、連携関係の独自性に依存する (加護野 1999 参照)。いわゆる関係特殊資産と呼ばれる関係にである (Post et al. 2002, pp.35-42.)。また通常競争戦略の議論では、競争優位の源泉として、コスト優位と差別化 (関連製品との相対的独自性) を想定するが (レイナー 2008, pp.79-80.)、低コストで同種の製品を提供し得るというのは、相対的独自性、つまり差別化要因の一つであるとも考えることも可能である。ここでの記述はこうした考えを前提としている。

(10) ただ、実質的により重視されるのは、パートナー組織をコントロールする能力の獲得に力点があると言わざると得ない。

選択する能力も資源も持っていない (ibid, p.58)。しかし SCP は競争コンテキストに焦点を当て、自社へのフィードバックを確実にする必要がある。それには企業こそが対象を選定しなければならず、かつその能力を有していると主張する (ibid, p.63, p.66)。つまり個人には、それが自社の株主であろうとも、どのような社会問題やその解決主体がその企業に好影響をもたらす可能性があるのかを到底検索し得ないし、資金提供以外の支援を通じて、パートナー組織の活動を自社の目論見通りに誘導する能力を持ち合わせていない、というのである。

しかしフリードマン (1974) は、会社 (経営者) による寄付が、本来なら個人 (株主) に委ねられている、利益処分の判断機会を奪うことになることを理由に、企業フィランソロピーを否定しているのであって、個人の寄付が法人によるそれよりも効果的かどうかを問題にしているわけではない。にもかかわらず Porter=Kramer (2002, p.59) は問題をすり替え、社会的インパクトの創造においても、そして何よりも自社へのフィードバックを確実にするためにも、引いては株主個人にも、好影響をもたらすはずである対象を選択し、そのプロセスをコントロールし得るのは個人よりも企業である、という理由づけで、この批判をクリアしようとしている。

こうしたすり替えの背景には、Porter=Kramer (2002; ポーター 2008, p.38) が CSR ジレンマの回避という形で、自己責任不履行型の公共性侵害の克服をより重視しているからであろう。そもそも SCP では、競争環境の再編を企業自らが行うのではなく、フィランソロピーを通じて支援する非営利・公益組織の社会問題解決力に依存している。故に支援する社会問題やその改善に取り組む支援先の選択は勿論、自社へのフィードバックの確実性を高めるためには、その組織に対して、テコ入れを行わなければならない。

ここにこそ SCP というフィランソロピーを通じた社会貢献の対象を自社の事業や競争環境改善に関わる問題に限定する理由がある。企業と社会には相互依存関係があり、両者の利益は両立するとしても、社会全体を対象に想定すれば、その強度には当然バラツキが生じる。どのような社会問題の支援を選択するこ

とが、自社の競争環境の改善にどのように影響する可能性が高いのかを判断するには、自社の事業や事業環境に関わる情報が最も容易に入手、活用でき、信憑性があるからである。したがって株主の利害を犠牲にしないフィランソロピーの展開には必然的に個人ではなく、その選択を行うのに情報や諸資源を豊富にもった企業が相応しい、という発想になるのである。株主利益のために「個人」の（選択の）問題を棚上げにしているのである。

### 3-2：SCPの陥穽とCSRパラドクスの構図

#### 1) フィランソロピー価値の虚偽性

さて、企業フィランソロピーにおいても、ロスやムダを抑制する必要はあるが、そもそもフィランソロピーは利殖の道具ではない。アンドリュー（1991, p.5）によると、フィランソロピーという概念に込められた社会貢献は、施しや善意に基づく慈善とは根本的に異なる。チャリティーは慈善・慈愛を意味し、個人（や具体的な困窮者の救済）を対象に、既に起こってしまった、その苦痛や不遇を緩和しようとする意思を動機とした振る舞いであるのに対して、フィランソロピーは特定の個人やグループ（もしくはカテゴリー）ではなく一般大衆、つまり社会を対象とし、その社会全体の問題を緩和したり、むしろ事前に防止する意味合いを指すという。したがって、フィランソロピー概念に込められた社会貢献とは、市民社会や民主主義、個人の自由などの価値観やそれを体現する諸制度をその社会システム構成者自らによって堅持することを本意とする。その利益は特定の受益者を想定するのではなく、社会そのものやそれが維持されることによる不特定多数の便益として享受される（アンドリュー 1991; 柏木 1991 他参照）。

企業によるフィランソロピーも同様である。コーポレートシチズンシップの概念で規定されるように、法人格を持つ企業は、個人（自然人）と同様、社会を構成する主体として、制度を維持・発展させるための責務を負う<sup>(1)</sup>。そこではフィランソロピーは株式会社制度や経済活動の自由を維持する仕組みの一部分であり、当然の役割と捉えられる（Throne et al. 2003 参照）。企業フィランソロピーは

事業活動継続の必要悪や免罪符として、また慈善的意味合いの社会貢献と解されがちであるが、元々はこうしたコミットの一環であり、この点は SCP をはじめとした CSR の戦略発想の議論においても改めて再認識される必要があろう。

こうした規範的見解を別にしたとしても、SCP はその基本的な構想の論理では、伝統的フィランソロピーの有効性や正当化の論理と原理的には同質であることを看過することはできない。伝統的フィランソロピーも無際限に認められている訳ではなく、公益とともにその会社の利益にもかなうという見通しが企業フィランソロピーを行う判断を正当化する要件となる。それを会社利益のルール (corporate benefit rule) の原則という。

しかし、そこでの企業利益は極めて間接的なものも含まれる。たとえば企業フィランソロピーの正当性問題に重大な影響を与えた A.P.スミス社の判例である。地域の有名大学からの要請に応じて行った同社の寄付が株主利益を害するとして、株主から異議が申し立てられ、その寄付及び取締役の判断の妥当性を求めて、同社経営者が提訴した裁判の判決では、以下の理由から企業寄付の正当性が認められた。それは同社の寄付が地域の教育水準を高める点で公益にかなうと同時に、同社もその恩恵を受け、優秀な人材を採用できる可能性が高まることから、長期的には同社の利益に寄与するという判断であった (高岡 2006, pp.59- 62.)。

会社利益のルールの原則において肯定される企業利益へのフィードバックは非常に間接的かつ曖昧である。SCP の企業利益へのフィードバック効果の論理は、競争コンテキストの中で利害の融和する対象を選択し、集中するという着想だけでは従来と大差なく、両者に違いがあるとすれば、自社へのフィードバック

- ✓ (11) 責任は個人にしか負えない、というフリードマンの見解も修正されるべき問題がある。彼のいう個人の責任とは、自由社会を構成する主体の、その社会を堅持することへのコミットをも含んでいる。かれは個人の経済活動の自由の結果のフィランソロピーは奨励しているが、自由社会を構成する主体の責任は法人格という概念から会社にも適用される。法人はれっきとした権利義務主体である。擬制である法人を基本的には自然人と同等に扱うという取り決めが法人格であり、それによって擬制である法人も契約の自由の対象と成り得る。したがって主体に求められ、正当化される役割を、法人という主体に求めることができないというのは原理的に矛盾する。かれの見解を踏襲するのであれば、法人に認められている個人 (自然人) と同等の権利を剥奪しなければ整合性が保てない。

効果の操作性やコントロール性の有無や強度であろう。

伝統的企業フィランソロピーではその影響は自然な成り行きに任せるのに対して、SCP はその構想通り、企業価値へのフィードバックを確実にするために、資金提供先の操作性やコントロール性の確保を重視する。

## 2) CSR ジレンマと公共領域侵犯型問題のトレードオフ構造

Porter=Kramer (2002, p.66) は、企業と社会の相互依存性を益々高め、したがって特定企業にとっての利害の融和域を拡げることになるという理由で、パートナー組織の支援という形で、テコ入れを SCP の前提と位置づけている。異なるセクターの組織との協調は企業の持っている知を持ち込むことで、非営利組織の社会変革能力を高めると同時に、非営利組織のノウハウや情報が企業の生産性を高め、さらに SCP の狙いである自社の競争コンテキスト変革の可能性を高めるからであると指摘するのである。SCP を通じた非営利セクター、組織との連携は、確かに知の再編を促し、双方にとって、イノベーション創発の余地を高めるかもしれない。

しかし、ここにこそ公共領域侵犯の問題が表出する、少なくともそれを誘発する危険を論理的に内包する。さらにいえば、SCP はその構想を実現する論理において、CSR ジレンマという自己責任不履行型の問題を打破するために、公共領域侵犯の問題に陥ってしまう。正確には公共領域侵犯の問題を経由しなければ CSR ジレンマを回避し得ない危険性があるのである。

競争優位という発想はそれを機能させるために、いかに模倣困難な障壁を構築し、維持し得るかにかかっている点は先に指摘したが、それで仮に自社と限定的な周辺環境にとっての相互利益が生み出せたとしても、その関係領域内で利益が享受できるだけで、社会的利益の波及余地は当然ながら限られる。自社の競争優位化には波及しても、その効果は当然他領域には広がらないし、拡げることは自社にとっての有利性を減退させることにもつながりかねない。

仮にごく限られた一部の企業だけが行うのであれば、SCP 構想の手法や論理は、その企業と周辺環境双方にとって、構想通りの利益を産み出すかもしれない。

しかし無数の企業がこの方法を、しかも日常業務と区別なく、行うことが一般化すれば、ごく少数の企業においては自己責任不履行型の問題を回避し CSR を果たせたとしても、全体として、企業に都合の良いように社会が浸食され、公共領域侵犯に陥る危険性がある。

多くの企業が SCP（や戦略的 CSR）の手法を実践し出せば、当然 CSR をめぐる競争は激化しよう。しかしこの競争は自己責任不履行の問題を調整したとしても、公共領域侵犯の問題を制御しない。CSR をめぐる競争が激化すれば、CSR 関連への支出がムダにならないように、つまり株主利益や企業目的の達成への寄与を犠牲にしないように、これは CSR 活動が結果的に自己責任不履行問題に帰結しないようにすることを意味するが、益々非営利・公益組織の獲得合戦の加速化は勿論、それらの組織やその活動への関与及び方向づけを強めなければならなくなる。それが自己責任不履行に陥らないための競争優位獲得を確実にする手だてであるからである。伝統的企業観の企業目的を前提とすれば、この判断は行為としても妥当で、制度上の目的観とも合致する、至極当然の帰結となる。

制度上、社会貢献や公共の福祉に寄与することを目的に創設された仕組みや組織が、SCP において主にパートナーと位置づけられる、非営利セクターの諸組織である。そうした機関を自己責任不履行の公共性侵害に陥らないように利用するのが SCP 構想を機能させる鍵になる。これ自体、パートナーシップのあり方を誤れば、いくらそれが地域の人々に求められ形成されたもので、その限られた地域で、特定の人々に対して社会的利益をもたらしたとしても、全体としては結果的に公共領域侵犯に陥る可能性がある。

さらに、SCP 構想における寄付・支援対象は、公益に資する社会問題解決や社会変革能力の点では、次善の存在であった。その能力よりも、自社の競争優位を確立することにつながる競争環境の改善可能性が重視されるからであった。こうした基準での寄付は当然、非営利組織間の競争にも影響を与え、非営利組織の制度の理念にかなう組織への支援やその存続を、意図的には勿論、結果的にで



あろうと、脅かすことになりかねない。それはまさに、公共領域侵犯の問題に抵触する。

CSR ジレンマという認識で、自己責任不履行型の公共性侵害の問題を克服するために、公共領域侵害の問題を犠牲にせざるを得ないのは、SCP 構想など CSR の戦略発想の議論の重大な陥穽であろう。それに気づかず、SCP を拡大することはまさに公共の操作を助長し、CSR を果たすことが社会的無責任や不利益を増幅しかねないというパラドクスをもたらしかねない。これは SCP 構想が抱える矛盾であり、陥穽である。そこではまさに CSR は社会を制御する道具となってしまうかもしれない。それは CSR 論としては重大な陥穽であり、パラドクスであると言わざるを得ない (Frederick 1998 参照)。

ベイカン (2004, pp.44-5.) は SCP 構想に典型的な、昨今の企業の社会問題の解決へのコミットは、あたかも企業が社会問題を解決する主力のアクターであり、その原因ではないことをアピールするが、ここにこそ CSR という名の下で展開される行為の偽善性の本質があると主張する。企業という制度に組み込まれた、資本の論理に起因する自己利益 (企業や株主の) 追求のために自己にとっての不都合を社会に押し付ける、つまり外部化するという行動原理こそが<sup>(12)</sup>、諸々の社会問題を産み出し、それを構造化する根本的な要因であるにもかかわらず (同上, p.82), この点を改善しないで自己の周辺の、都合の良い、社会問題の改善にコミットすることは、まさに公共空間を経済原則や効率の観点から判断し、市民を自己に適したように教化するだけで、社会そのものを浸食する以外の何者でもない、とである (同上, p.181 参照)。つまり社会問題の解決や公益に寄与するどころか、それを助長し、覆い隠すことになる、と批判するのである。

この指摘は、CSR の実践の方向性を考える上で、非常に重要である。CSR の戦略発想が真にビジネスと関連づけて、もしくはビジネスの中で社会的責任を引き受けるのであれば、企業の行動原理や経営のあり方そのものを換えること

(12) かれはこの行動原理は株式会社制度に組み込まれており、よって制度を改正しなければ問題は解消されないと考える (ベイカン 2004, pp.18-25, p.209)。

なく、社会的便益の創造や貢献を行おうとするのではなく、自己にとっての不都合を外部的化しようとする衝動を抑制し、それを内部化し、吸収し得るようにすることに経営努力をつぎ込むことこそが、ビジネスにかかわる社会問題の緩和や改善にとどまらず、その発生の原因をも抑制する、ということを示唆するからである。それには相当なイノベーションの実現が必要かもしれない。しかしそれはまさにビジネスの本質や本務に<sup>(13)</sup>なつた、CSR 実践の方向といえよう。

#### IV. むすび

本稿は、フィランソロピー活動における資源展開の有効性を高めることで、古典的 CSR 批判の本質を克服し、CSR としてのその正当性をも確保・向上し得るという Porter=Kramer (2002) の SCP 構想の矛盾や陥穽を、まさに古典的 CSR 批判を手掛かりに批判的に検討してきた。SCP 構想は、かれらの認識とは異なり、CSR の古典的批判を克服するどころか、むしろそれを巧妙に助長する可能性のあることを指摘した。

CSR の古典的批判の本質は、自己責任不履行型と公共領域侵犯型という二つの公共性侵害の問題に帰着する。かれらの SCP 構想は主に前者の問題しか扱っ

---

(13) これでは従来の企業経営の概念と大差なく、CSR という概念を婉曲的に否定しているかのように解されるかもしれないが、趣旨は全く異なる。フリードマン (1974; 2008) ら自由主義経済論者は自己利益を動機とした自由な経済活動の競争こそが市場を介して企業行動を制御し、それこそが公益に適うと考える。この点は本稿も同意する。自由と競争があれば企業制御の役割としての CSR は不要であるどころか、逆効果であるというのがかれらの見解である。しかし、他者との競争は資本の論理の衝動を制御せず、むしろ助長する。ルールを逸脱してさへものである。資本の論理の衝動を抑制するには、経営者をはじめとした企業人個人において、相当な倫理観と自制心を要する。CSR は個人に対してではなく、制度や組織のレベルで、企業の自己利益のためにであるが、同時に公益にも寄与する形—まさに自由主義経済論者が描くように—で、外部化の衝動を抑制しつつ、その吸収を可能にする自己変革を喚起する役割を企業経営において果たすのではないだろうか、と本稿は考えるからである。資本の原理を活用、増幅させながらの価値創造やそこにおけるイノベーションの重要性への着眼は、従来の経営学や自由主義の枠組みに収斂するかもしれないが、それを抑制することで逡巡的に仕組みを改善していくような自己革新をここではイメージしている。ただしこの詳細な論は別稿に譲らざるを得ない程、インスピレーション的なものである。

ておらず、後者の問題をおざなりにしている。さらに後者の問題を助長する形でしか前者の問題を克服し得ない構造に陥っている。少なくとも後者の問題に抵触せずに SCP を実施するのであれば、そこでのフィランソロピーを通じた当該企業への経済的フィードバックの有効性や正当性は伝統的な企業フィランソロピーの正当化の論理と大差なく、目新しさは特にない。

企業フィランソロピーは CSR という概念を体現する活動の一つに過ぎないが、Porter=Kramer (2002) の構想に潜む陥穽は「CSR の戦略発想」の議論にも通底する (Thorne et al. 2003; Werther=Chandler 2006)。たとえばポーター＝クラマー (2008, p.52) は戦略的 CSR における「戦略」の意味を選択の問題であると述べ、戦略的 CSR の目的や課題を、良き企業市民としての振る舞いや企業活動による悪影響を事後的もしくは本務とは別枠で緩和することにとどまらず、「社会と企業にユニークかつインパクトの大きなメリットをもたらす活動に集中する」ことであると主張する (同上, p.48)。そこではシェアード・バリューという概念を通じて、企業と社会の相互依存性を高める手法が議論され、バリューチェーンの周辺にある、競争コンテクストをよりよく改善し得る、対象に CSR 関連投資を限定し得れば、「CSR はほとんど日常業務と区別できなくなる」という (Porter=Kramer 2006, p.89)。しかしそれは利害の融和と同質の論理でしかない。

さて、本稿は基本的に CSR の戦略発想の陥穽を指摘することを念頭に、Porter=Kramer (2002) の見解を批判することを課題としてきた。それは本稿がフィランソロピーをはじめとする CSR 活動や CSR 概念を否定しているからではなく、むしろ推進を指向しているが故に、安易な方法論に流されるべきではないことを訴えたかったからでもある。しかし、批判した矛盾や陥穽をいかに回避し、CSR パラドクスを理論的に克服する枠組みなどに言及していないのは本稿の反省点でもある。

最後に本稿の考察を踏まえ、その道筋を示し、むすびとしたい。

CSR の戦略発想の陥穽を照射・打破し、CSR パラドクスを理論的に回避すると同時に CSR 活動を促進するには、伝統的企業観の企業目的を前提として責任

の果たし方を模索するという発想こそを再考しなければならない。最も基本的な企業責任は、自らの目的達成に寄与することである。<sup>(14)</sup> 制度としての株式会社の目的は、その社会的役割や存在意義に依拠する。そもそも株式会社制度の存在意義は、富（価値）の創造と分配のパワー（創出及びその波及の規模）にある（ケネディー 2002, pp.3-9.; Post et al. 2002, p.8; トフラー＝トフラー 2006, p.49）。しかし、誰のための富なのかをめぐっては対立がある。それが CSR をめぐる相克の根源<sup>(15)</sup>でもある。

伝統的企業観は株主のための富の創造と分配を企業目的に想定するが、それすらも伝統的企業観において主要アクターと想定される株主・法人・経営者の関係調整だけでは実現しない。仮に企業目的が株主利益への専心であったとしても、価値創造の局面において、その目的はビジネスというコンテキストの中で、多種多様なステイクホルダーとの協議や協調を通じてこそ、実現される。ステイクホルダーの要望を受け入れることは社会的責任を果たすことと同義ではないが、伝統的な企業目的達成の前提になる（Post et al. 2002 参照）。CSR は元々、利害調整の問題、つまり富の分配の問題に関係していた（たとえばロールズの正義論などに依拠して CSR の企業観を正当化する議論）。しかし伝統的企業観を前提とする限り、価値分配の局面において、株主以外のステイクホルダーや社会への配慮はその企業目的を補完するか、手段論的にしか正当化されない。

CSR 論は既に設定された企業目的の範囲内で株式会社制度やその企業組織のあり方を議論するのではなく、株式会社制度の存在意義を社会情勢と照らしてリフレクションし、企業が果たすべき目的そのものを刷新していくことを射程としなければならない。CSR 論者は CSR をとにかく社会に対する責任と解し、社会的「責任」とは何かを問う傾向が著しいが、責任とは対象を意識し、自己が引き受けるべき役割を意味する概念である。したがって、問うべきは、企業が制度

✓(14) より具体的に言えば、企業組織自らが設定した目的を制度上許容された目的と矛盾することなく実現することが、企業責任の基本である。

(15) この点に関しては注釈 1 に示した共同研究発表報告①において、基本的な整理を行っている。

として担う目的（とその設定の原理）そのものであり、それを実現する、つまりそのために責任を果たす意味を、考察の焦点にしなければならない（Handy 2002; Post et al. 2002 参照）。

CSR の観点が株式会社制度及びその企業の目的やその果たし方を考察する際に鍵となるのは、価値の創造以上に、社会への富の分配に果たす役割こそを基底に据えることかもしれない。株式会社が制度である以上、その存在意義の基本は公共性にあり、そのベクトルは社会経済システムを発展させる社会変革のエンジンとしての役割にある（Bies et al. 2007 参照）。価値創造を担う制度は、その規模に大きな違いはあるとはいえ、株式会社以外の制度や組織によっても担い得る。しかし私法人である株式会社こそが、富の私的分配を制度的にも許容されている。その対象を伝統的企業観のように、所有概念を論拠に、株主に限定しているのであれば、CSR という概念や理論の存在意義はない。ケネディー（2002, p.289 参照）がいうように、株主への富の分配を、社会への富の分配という大枠の中で捉えることこそが、株式会社制度の健全な発展に対する知見を提供することになる。ここにこそ CSR 論が担うべき課題がある。しかもそれこそが実は、株主利益や自由経済をも保護し、フリードマンが批判した CSR の本質的問題に陥らず、つまり理論的に CSR パラドクスに陥らず、結果的にかれの望むように自由主義経済を促進することにも貢献する（Handy 2002; ケネディー 2002 参照）。

このように CSR 論をリデザインする議論に発展させて行くことが、本稿の今後の課題であり、射程となる。

### 主要参考文献一覧

- アンドリュース著、海外市民活動情報センター編訳刊 [1991] 『アメリカにおける Philanthropy その歴史と構造』
- ベイカン著、酒井泰介訳 [2004] 『ザ・コーポレーション』早川書房（Bakan, Joel [2004] *The Corporation : The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press)
- Bies, Robert. J., Bartunek, Jean. M. and Fort, Timothy. L. [2007] “Corporations as Social Change Agents”, *Academy of Management Review*, Vol.32, No.3, pp.788—793.
- Burke, L. and Logsdon, J. M. [1996] “How Corporate Social Responsibility Pays Off”,

- Long Range Planning*, Vol.29, No.4, pp.495-502.
- Campbell, John L. [2007] "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways?", *Academy of Management Review*, Vol.32, No.3, pp.946-967.
- Campbell, David and Slack, Richard [2008] "Corporate 'Philanthropy Strategy' and 'Strategic Philanthropy : Some Insights from Voluntary Disclosures in Annual Reports", *Business and Society*, Vol.47, No.2, pp.187-212.
- Frederick, William. C. [1998] "Moving to CSR4", *Business and Society*, Vol.37, No.1, pp.40-59.
- Frederick, William. C., Post, James. E., and Davis, K. [1992] *Business and Society*, McGraw-Hill
- Friedman, Milton [1962] *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press (フリードマン著, 村井章子訳 [2008] 『資本主義と自由』日経 BP)
- フリードマン著, 土屋守章訳 [1974] 「企業の社会的責任とは何か」『中央公論経営問題』第13巻, 第3号, pp.322-328. (Friedman, Milton [1970] "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, September 13, p.126)
- Handy, Charles [2002] "What's a Business For?", *Harvard Business Review*, Vol.80, No.12, pp.49-55. (ハンディー著, 有賀裕子訳 [2003] 「企業の存在意義とは何か 株主資本主義の軌み」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月号, pp.28-41.)
- 石井淳蔵 [1992] 「企業メセナの新しい視点」『季刊マーケティングジャーナル』第11巻, 第3号, pp.15-23.
- 岩井克人 [2002] 「株式会社の本質」『現代経済学の潮流 2002』東洋経済新報社, pp.73-105.
- ジャパンウェイ編 [2000] 『個人・企業の社会貢献とマッチングギフト』オーク
- 加護野忠男 [1999] 『「競争優位」のシステム』PHP 新書
- 柏木 宏 [1991] 『アメリカにおける企業の社会的責任 フィランソロピーと日系企業の対応』日本太平洋資料ネットワーク
- ケネディー著, 酒井泰介訳 [2002] 『株主資本主義の誤算』ダイヤモンド社 (Kennedy, Allan [2000] *The End of Shareholder Value*, Perseus Publishing)
- 企業メセナ協議会編 [2003] 『メセナマネジメント』ダイヤモンド社
- Logsdon, J. M., Reiner, R. and Bruke, L. [1990] "Corporate Philanthropy : Strategic Responses to the Firm's Stakeholder", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19, No.2, pp.93-109.
- 町田洋次 [2000] 『社会起業家』PHP 新書
- 森田 章 [2006] 「商法学の観点からみた CSR」『法律時報』第76巻, 第12号, pp.40-45.
- 中村美紀子 [2006] 「CSR が法律学に与える影響—CSR における法人税法及び労働法」『法律時報』第76巻, 第12号, pp.46-50.



- ポーター著, 中野目純一訳 [2008] 「社会に背を向ける日本企業の盲点」, 『日経ビジネス』3月31日号付録, pp.37-40.
- Porter, M. and Kramer, M. R. [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Dec., pp.56-68. (ポーター=クラマー著, 沢崎冬日訳 [2003] 「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 3月号, pp.24-43.)
- , [2006] “Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.78-92. (ポーター=クラマー著, 村井 裕訳 [2008] 「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号, pp.36-52.)
- Post, J. E. and Waddock, S. [1995] “Strategic Philanthropy and Partnerships for Economic Progress”, in America, R. F. (ed.), *Philanthropy and Economic Development*, Greenwood Press, pp.167-191.
- Post, James E., Preston, Lee E. and Sachs, Sybille [2002] *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books
- レイナー著, 櫻井祐子訳 [2008] 『戦略のパラドクス』翔泳社 (Raynor, Michael E. [2007] *The Strategy Paradox*, Leighton)
- Saia, D.H. [2001] “Philanthropy and Corporate Citizenship : Strategic Philanthropy is good Corporate Citizenship”, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.1, No.2, pp.57-74.
- Saia, D.H., Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. [2003] “Philanthropy as Strategy”, *Business and Society*, Vol.42, No.2, pp.169-201.
- 笹川平和財団編刊 [1990] 『米国のコーポレートシチズンシップ』
- 高岡伸行 [2005] 「CSR パースペクティブの転換」『日本経営学会誌』第13号, pp.3-16.
- , [2006] 「経営目的」櫻井克彦編著『現代経営学』税務経理協会, pp.53-75.
- 高岡伸行・谷口勇仁 [2003] 「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第9号, pp.14-25.
- 高岡伸行, 吉田高文 [2008] 「CSR の相克」『九州経済学会年報』第46集, pp.133-137.
- トフラー=トフラー著, 山岡洋一訳 [2006] 『富の未来 (上)』講談社 (Toffler, A. and Toffler, Heidi [2006] *Revolutionary Wealth*, Curtis Brown)
- Thorne, D., Ferrell, O. C. and Ferrell, L. [2003] *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*, Houghton Mifflin
- 渡邊奈々 [2005] 『チェンジメーカー』日経 BP
- Werther Jr., W. B. and Chandler, D. [2006] *Strategic Corporate Social Responsibility*, SAGE
- 横山恵子 [2006] 「企業の社会的責任論への社会戦略的アプローチ」, 松野弘他編著『企業の社会的責任論の形成と展開』ミネルヴァ書房, pp.259-285.